

Dank Business Excellence die Globalisierung und Digitalisierung meistern Erfolg als Strategie: Intuition, Augenmass und Bauchgefühl

In unserer komplexen Welt brauchen wir Führungskräfte, die das grosse Ganze überblicken und die Zusammenhänge im Sinne von Ursache und Wirkung verstehen. Nicht mehr Wissen und Fachkompetenz werden die entscheidenden Profilierungsmerkmale sein, sondern die Fähigkeit im Umgang mit Ungewissheit, Komplexität und Volatilität. Das gilt gerade auch im Gesundheitswesen. Wir haben dazu Prof. Dr. med. Markus Tolnay, Chefarzt Pathologie im Universitätsspital Basel, interviewt.

Die totale Entgrenzung im Rahmen der Globalisierung, die unbegrenzten Kommunikationsmöglichkeiten und die digitale Transformation verändern unser künftiges Wirtschaftssystem dramatisch. Fachspezialisten sprechen nicht mehr von einer digitalen Transformation, sondern schon von einem digitalen Tsunami, der

ganze Branchen, Wirtschaftszweige und Berufsgruppen mit sich reisst. Daten werden zum Gold der Zukunft und Roboter, gepaart mit künstlicher Intelligenz, übernehmen einen bedeutenden Teil unserer heutigen bezahlten Arbeitsleistung. Damit werden vermeintliche, für die Ewigkeit gültige Gesetzmässigkeiten und Wahrheiten

über Nacht ausser Kraft gesetzt. Auf der Basis dieser Ausgangslage ist nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung eine Kunst.

Führungskräfte, die sich künftig mit ihren Organisationen im global vernetzten Wettbewerb um Marktanteile behaupten wollen, sind gut bera-

Die personalisierte Krebsmedizin erfordert hochspezialisierte Diagnostik. Unsere Bilder zeigen Momentaufnahmen aus der Pathologie des Universitätsspitals Basel.



ten, wenn sie sich nicht isoliert an finanziellen Ergebnissen, sondern konsequent am Nutzen für ihre Kunden und denjenigen ihrer wichtigsten Interessengruppen orientieren. Und bei all dem die grossen Dinge im Blick behalten, für Werte einstehen und Menschen berühren. Das Stichwort heisst ganzheitliche, wertorientierte Unternehmensführung und umfasst unternehmerische Handlungsfelder wie die systematische Entwicklung der Organisation im Sinne der Excellence, die digitale Transformation mit all ihren Ausprägungen und Business Ethics als Basis der Wert- und Sinnorientierung.

Mit kohärenter Führungskultur zu überdurchschnittlichen Ergebnissen

Business Excellence fasst die Aufgaben und Aktivitäten ganzheitlicher Unternehmensführung und -entwicklung zusammen und bietet mit dem EFQM Excellence Modell ein wertvolles Führungs- und Denkmodell an. Mit dem Modell steht dem obersten Führungsgremium ein Instrument zur Verfügung, das auf der Basis einer kohärenten Führungskultur zu überdurchschnittlichen Ergebnissen in allen Bereichen führt. Durch die Anwendung des EFQM-Modells arbeitet das Management mit den erfolgsrelevanten Faktoren und wird in die Lage versetzt, die eigene Wettbewerbsstärke aktiv zu steuern und systematisch zu verbessern. Im Zentrum stehen Erfolgsfaktoren wie:

- Eine **einheitliche und kohärente Führungskultur** auf allen Hierarchiestufen, die sich in einer besseren Zusammenarbeit und höheren Wirkung niederschlägt.
- Höhere **Effizienz und Effektivität in der Prozessleistung** (Führungs-, Leistungserbringungs- und Supportprozesse), die sich in deutlich tieferen Kosten in der gesamten Organisation auswirkt.
- Das **Erkennen und Steuern der erfolgsrelevanten Treiber**. Voraussetzung sind das Verständnis der Führungskräfte für das Ursachen-Wirkungsgefüge in der Organisation und, dass die wichtigsten Früh- und Spätindikatoren identifiziert sind.
- **Überdurchschnittliche Ergebnisse**; gemeint sind damit Mitarbeiter-, Kunden-, gesellschaftsbezogene sowie Leistungs- und Finanzergebnisse.

Klappt das auch im Spital?

Die Anwendung von Modellen, wie das der EFQM, sind keine Garantie für Erfolg – aber sie unterstützen die verantwortlichen Führungskräfte bei der nachhaltigen und systematischen Entwicklung und Ausrichtung ihrer Organisation



auf die Zukunft. «clinicum» wollte erfahren, wie das im Gesundheitswesen funktioniert. Prof. Dr. med. Markus Tolnay, Chefarzt Pathologie im Universitätsspital Basel (USB), war für unsere Fragen präsent.

Sie haben vor bald einem Jahrzehnt mit der Implementierung von Business Excellence begonnen. Was war Ihre Motivation diesen Weg zu gehen? Wie sind Sie dabei vorgegangen?

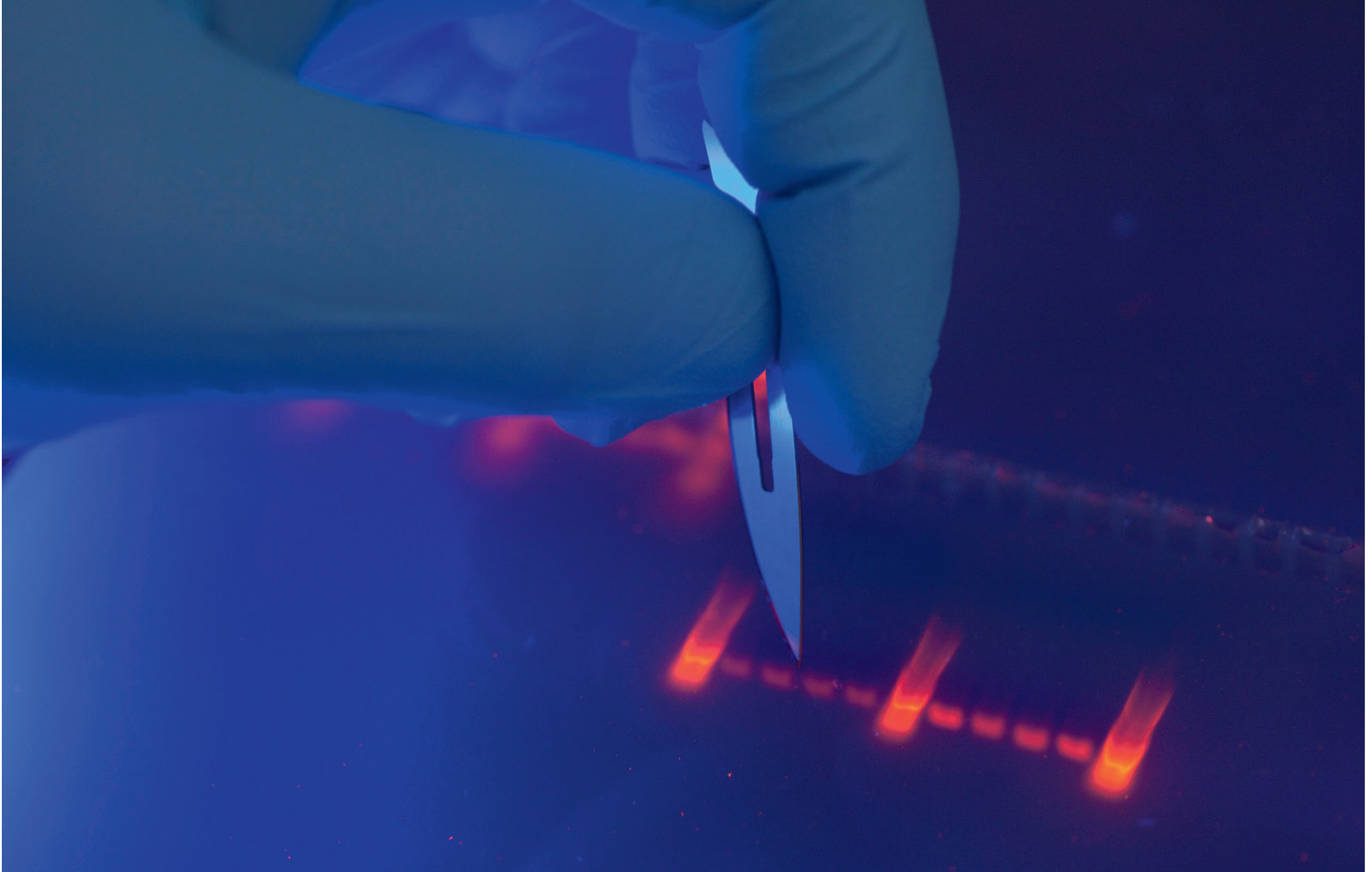
Prof. Markus Tolnay: Die Zeit vor zehn Jahren, als ich nach Tätigkeiten in Klinik und Forschung Chefarzt am USB wurde, war eine Zeit des Umbruchs. Das medizinische Kerngeschäft begann, in den Hintergrund zu treten. Die neue Spitalfinanzierung und die Einführung von DRG standen bevor, das USB stand zudem vor seiner Verselbstständigung. Dadurch hat der betriebswirtschaftlich-ökonomische Druck ständig zugenommen. Das habe ich stark wahrgenommen und spüre es in der täglichen Arbeit bewusst. Nun wollte es der Zufall, dass ich in einem Führungsseminar mit der Business Excellence-Philosophie konfrontiert wurde. Dabei habe ich schnell realisiert, dass sich dieser ganzheitliche Denk- und Handlungsansatz hervorragend eignet, um die raschen und dauernden Veränderungen in klinischer Diagnostik, Lehre und Forschung besser zu bewältigen. Ich versuche selber auch gerne, Aufgaben, Probleme und Entwicklungen ganzheitlich zu betrachten. Ein anschliessendes mehrtägiges Seminar hat mir viel geholfen, neue Zusammenhänge bei diesem Vorgehen zu entdecken.

Welches sind die grössten Herausforderungen, um den Weg zur Excellence erfolgreich zu gehen? Wie haben Sie Business Excellence umgesetzt?

Prof. Dr. med. Markus Tolnay



Prof. Dr. med. Markus Tolnay ist Chefarzt der Pathologie am Universitätsspital Basel (USB). Die Pathologie des USB ist in der Schweiz der führende Anbieter für die molekulare Diagnostik solider Tumore und leistet damit einen entscheidenden Beitrag in der personalisierten Krebsmedizin. Schweizweit einzigartig und wegweisend, arbeiten am USB seit 2015 die Medizinische Genetik und Pathologie als eigenständige Fachgebiete unter dem Dach des Instituts für Medizinische Genetik und Pathologie eng zusammen.



Business Excellence hat den grossen Vorteil, dass sie sehr breit anwendbar ist, unabhängig von Branchen oder Betriebsgrössen. Wir beschäftigen in der Pathologie 170 Mitarbeitende, die sich mit viel Herzblut und persönlichem Engagement für unsere vielfältigen Aufgaben für die internen Kliniken im USB sowie für zahlreiche Spitäler und Fachärzte in der ganzen Schweiz und im benachbarten Ausland einsetzen. In der immer komplexer werdenden klinischen Diagnostik beschäftigen wir uns insbesondere in der personalisierten Krebsmedizin intensiv mit der Analyse genetischer Spezifikationen und der Auswertung grosser Datenmengen. Unsere Mitarbeitenden sind über alle Berufsgruppen hinweg hochqualifizierte Spezialisten mit einem reichen Fachwissen. Es sind eigenständige, selbstbewusste Persönlichkeiten, die es gilt, in ein interdisziplinäres und interprofessionelles Team einzubetten. Hierzu ist ein Arbeitsklima nötig, das von Wertschätzung, Förderung, Vertrauen und gegenseitiger Akzeptanz geprägt ist – eine tolle Herausforderung, Business Excellence umzusetzen.

Wichtig ist, sich beim Start gut beraten zu lassen, um aus Erfahrungen aus andern Branchen und Spitälern zu lernen, wie am besten vorzugehen ist. Bei uns galt es auch, eine ausgeprägte 150-jährige Tradition weiter zu entwickeln, deren positive Elemente in die aktuelle Zeit zu integrieren und sich gleichzeitig zu öffnen für moderne Aspekte der Teamarbeit und die digitale Transformation, die uns natürlich auch voll erfasst hat (Anm. der Red.: Bravo, die humanistische Stadt, die benachbarte alma mater basi-

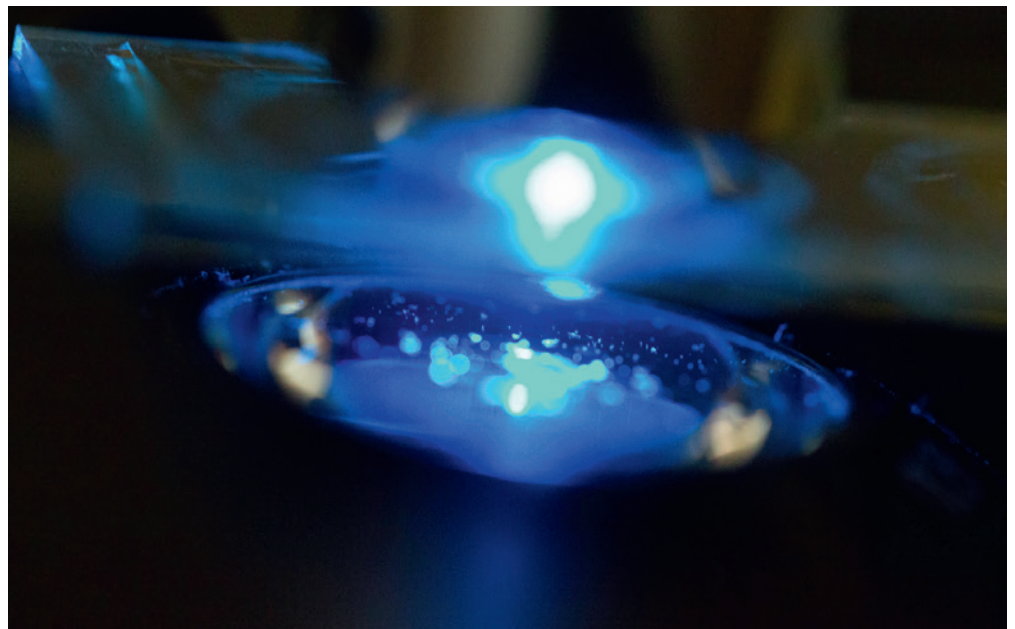
liensis, die zu den allerbesten des Landes zählt, und der Esprit der Basler sind unverkennbar!)

Wegweiser in turbulenten Zeiten

Wir haben aufgrund der nicht so leichten Ausgangssituation einfach und mit Bedacht begonnen: Dabei haben wir normative Elemente wie Vision, Mission, Grundstrategie und Werte der Zusammenarbeit definiert. Weiter fand eine Bestandesaufnahme statt: Wo stehen wir? – Hier haben wir alle Mitarbeitenden sehr eng mit eingebunden. Wir führten eine strukturierte anonymisierte Befragung durch, die teilweise

erstaunliche Resultate zeigte und uns in der Führungsmannschaft die Augen geöffnet hat. Es taten sich Gaps auf, Probleme wurden ungeschminkt präsentiert. All das haben wir als Chance genutzt, um beispielsweise die Information und Kommunikation zu stärken, die Zusammenarbeit zu fördern und das Erkannte in die betriebliche Planung mit aufzunehmen.

Nach rund 1 ½ Jahren war unverkennbar: Das Betriebsklima hatte sich merklich verbessert. Das bedeutete eine ideale Voraussetzung fürs Weiterpflegen der Business Excellence-Grundsätze. Wir wollten eine Transformation des his-





torisch gewachsenen, traditionellen Instituts in eine neue Zeit vollziehen, die geprägt ist durch stetige Veränderungen. Business Excellence haben wir daher alle als ein gutes Fundament empfunden, den roten Faden nie aus den Augen zu verlieren. Das Fazit ist erfreulich: Alle sehen ihre anspruchsvolle Arbeit, die mit viel Akribie für Präzision und Qualität verbunden ist, nicht einfach als Selbstzweck, sondern vielmehr als wertvolle Kernkompetenz, um unsere Patienten der bestmöglichen Therapie zuzuführen – exakte Dienstleistungen, die rasch, flexibel, in hoher Qualität und mit persönlicher Note für unsere internen und externen Auftraggeber erbracht werden.

Das künftige Umfeld verändert sich durch die Globalisierung und die digitale Transformation. Welche Fähigkeiten sind besonders zu fördern, um unter diesen veränderten Bedingungen erfolgreich zu sein? Voraussetzung, um zu den Besten zu gehören, ist unter anderem die Unternehmenskultur. Wie haben Sie das Thema Excellence Ihre Mitarbeitenden nähergebracht und wie haben Sie sie eingebunden?

Wir haben mit Intuition, Augenmass und Bauchgefühl gearbeitet. Unsere Mitarbeitenden sind kluge Menschen und starke Persönlichkeiten. Sie wollen ernst genommen werden, damit sie motiviert sind, ihre grossen Kenntnisse einzubringen. Wir haben daher gar nicht erst versucht, unser grosses Team mit Business Excellence zu «belästigen». Vielmehr haben wir danach getrachtet, das Interesse fürs Kerngeschäft, nämlich für unsere Patienten, anzuregen. Wir wollen das führende Institut der Schweiz und in ausgewählten Gebieten darüber hinaus sein, das

für viele Patienten wertvolle Arbeit leistet, um ihnen erstklassige und immer besser werdende Therapien zu ermöglichen. Wir meinen, wir sind auf gutem Weg dazu und spüren eine hohe Motivation unserer Mitarbeitenden. Das bezeichne ich als Unternehmenskultur. Automatisch damit verbunden sind eine höhere Effizienz der Prozesse und ein erstklassiger Teamgeist, der mich immer wieder mit grosser Freude erfüllt. JA, ich bin stolz auf mein Team!

Sie sind mit Ihren Kunden und Partnern international vernetzt. Weshalb haben Sie nie an einem nationalen oder internationalen Wettbewerb, wie z.B. dem Global Excellence Award, teilgenommen?

Das liegt nicht in unserem Fokus. Wir pflegen Business Excellence ohne spezielle, nach aussen getragene Ambitionen, einfach für uns. Unser Ziel besteht darin, in diagnostischen Dienstleistungen und in der Forschung national und international führend zu sein. Da stecken wir alle unsere Energie hinein. Natürlich ist das auch ein Wettbewerb, und zwar ein pickelharter. Aber er beflügelt. Gerade die rasant fortschreitenden Entwicklungen in der molekularen Krebsdiagnostik erfordern grösstmögliche Agilität, um unseren Patienten die für sie beste Therapie zu ermöglichen. Das heisst für uns: verlässliche Diagnostik in Top-Qualität, und das in schnellst möglicher Zeit. Um dieser Herausforderung zu genügen, braucht es ein ausgezeichnetes Teamwork – im Institut selber, interprofessionell und Hierarchie-übergreifend. Standesdünkel war gestern. Heute sind wir auf allen Stufen erstklassig ausgebildete Expertinnen und Experten, die einander schätzen, voneinander lernen und sich gegenseitig motivieren.

Blut, Schweiss und Tränen?

Ein Fokus der Excellence liegt in der konsequenten Kunden-, Leistungs- und Ergebnisorientierung. Dies kann man kaum verordnen, das braucht viel Zeit und Geduld. Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Es gilt kontinuierlich, ein kollegiales Verständnis zu fördern. Teamarbeit ist die wichtigste Grundlage für ein Patienten-zentriertes Arbeiten im Dienste der Sache und im Interesse der Patienten.

Werner von Allmen, der die einleitenden Zeilen zur Business Excellence verfasst hat, ist Gründer und Geschäftsleiter des Swiss Excellence Forum und Autor verschiedener Bücher und Artikel im Bereich Unternehmensführung. Das Swiss Excellence Forum ist Pionier und Innovator und das führende Excellence-Netzwerk.



ten. Es geht auch darum, die teils abstrakte technische Sprache der Business Excellence in unsere Branche und gezielt in unser spezielles Umfeld zu übersetzen. Das ist Chefsache. Ich sehe mich dabei als Übersetzer, der sich stets bemüht, gut zuzuhören, um die nötigen Impulse dosiert ins Team zu bringen. Das gilt besonders ausgeprägt für unsere 18 höchst qualifizierten Ärztinnen und Ärzte (die meisten von ihnen habilitiert und im akademischen Rang einer Professorin oder eines Professors), die ein hohes wissenschaftliches Potenzial in sich bergen. Gelingt die Übersetzungsarbeit, sind auch die Auftraggeber zufrieden, sie spüren das sehr zentral. Zur einen Hälfte bestehen sie aus internen USB-Kliniken, zur andern aus externen Spitälern und Fachärzten.

Ein Schlüsselmerkmal der Excellence ist der PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act). Arbeiten Sie und Ihre Mitarbeitenden im Tagesgeschäft nach dieser Philosophie?

Jein, denn – wie gesagt – Intuition, Augenmass und Bauchgefühl dominieren. Das entspricht eher dem Charakter unseres Teams. Aber natür-

lich setzen wir Erkenntnisse systematisch um, gerade in der diagnostischen Dienstleistung, wo die Fehlertoleranz bei null liegt. Verbissenheit wäre aber fehl am Platz, wir wählen hier eher einen gewissen spielerischen Ansatz. Es geht nicht primär darum, akribisch mittels irgendwelchen Tools festzuhalten, was richtig und was falsch ist. Der persönlichen Kontakt und die offene Diskussion sind für uns zielführender. Dies gilt auch für ein «Generationen-übergreifendes» Arbeiten. Junge Fachkräfte haben oftmals ganz andere Ansichten, die wir Älteren ernst nehmen möchten. Dazu gehören beispielsweise flexiblere Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Mutter- oder Vaterschaftsurlaube, die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, die Suche nach weiteren – auch fachfremden – Erfahrungen an andern Orten oder das zeitweise Aufschieben der beruflichen Karriere. Das sind berechtigte Anliegen, die sich, gerade im medizinischen Umfeld, während der letzten zwanzig Jahre gewaltig geändert haben. Ich mag es, mit jungen Menschen darüber zu sprechen und lerne selber dazu. Die Quintessenz lautet: Es braucht mehr Aufmerksamkeit, darauf zu achten, was zu welcher Zeit am wichtigsten ist. Das bedeutet auch,

dass die Umsetzung von Business Excellence ein zünftiges Mass an Geduld, Beharrlichkeit, Ausdauer, Überzeugungskraft, Motivation und eben auch Zeit voraussetzt.

Ein Lächeln sagt mehr als 1000 Worte

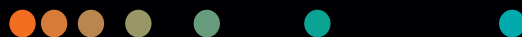
Zurück zu «Plan, Do, Check, Act»: Das sind natürlich gute Stichworte. Und Systematik hat noch nie geschadet. Aber wir lassen wenn immer möglich der Persönlichkeit des Einzelnen bewusst grossen Raum. Das scheint mir in der heutigen, zunehmend anonymen Zeit auch enorm wichtig. Daher führen wir unser Team von Spezialistinnen und Spezialisten mit lockerem Zügel und breiten Leitplanken. Wir haben den Mut zur Lücke. Die daraus entstehenden Freiheiten sind wertvoll und unser Lohn sind junge Wissenschaftler und Fachleute, die mit einem Lächeln zur Arbeit erscheinen. Sie wollen wir fördern, behalten und – wenn sie nach einer zusätzlichen Erfahrung zurückkehren möchten – sehr gerne wieder willkommen heissen.

Interview: Dr. Hans Balmer

syngo Virtual Cockpit
Move knowledge,
not staff

Dank Remote-Scanning-Assistenz mit syngo Virtual Cockpit wird der Personaleinsatz in der Radiologie flexibler: Medizinisches Fachpersonal kann sich per Remote-Verbindung auf Arbeitsplätze von radiologischen Systemen schalten und so das Personal am Scanner an einem anderen Standort unterstützen. Dadurch lässt sich die Gesundheitsversorgung verbessern und die Standardisierung erhöhen, was zu einer präziseren Diagnostik führt.

siemens-healthineers.ch/syngo-virtual-cockpit



H00D05162003012165